

DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

Apostila 4 - Barreiras ao Sucesso do Trabalho em Equipe

Prof. Adm. Me. Eduardo Maalouf

Objetivos do Encontro

- Sintomas.
- Causa raízes.
- Ações Corretivas.

Problemas na Equipe



Muito embora a equipe tenha atingido um grau de comprometimento e maturidade, isto não significa imunidade aos problemas que podem surgir a qualquer momento. Mudanças acontecem.

É importante observar que, normalmente, as disfunções se apresentam por meio de pequenas situações, aparentemente inocentes, as quais, se ignoradas e não tratadas, transformam-se em grandes obstáculos para a continuidade dos trabalhos em equipe, pois afetam seu principal fundamento: a confiança.

As equipes de alta performance são zelosas com relação aos vínculos entre os seus componentes e agem rapidamente para identificar o que está bloqueando o desempenho coletivo e individual, como também são capazes de tomar medidas corretivas para retornar a normalidade.

Para tanto, acompanham e avaliam continuamente os seus resultados e os seus processos.

Dyer et al (2011, p.89-90) alertam para os sintomas que indicam perda da eficácia da equipe:

- Queda nos resultados da equipe.
- Aumento contínuo e inexplicável das despesas.
- Descontentamento ou reclamações da equipe.
- Reclamações de usuários ou clientes sobre a qualidade dos serviços.
- Evidência de conflitos ou hostilidade entre os membros da equipe.
- Problemas de comunicação.
- Decisões não compreendidas ou decisões não executadas adequadamente.
- Apatia e falta de interesse ou envolvimento dos membros da equipe.
- Falta de iniciativa, imaginação ou inovação.
- Reuniões ineficazes, baixo nível de participação ou processo decisório improdutivo.

Causas Raízes



Dyer et al (2011, p. 90) observam que a maioria desses sintomas são consequências, isto é, resultam de ou são causados por outros fatores que são as causas primárias dos problemas.

O aumento da insatisfação do cliente, por exemplo, pode ser causada por fatores como conflitos entre membros da equipe ou problemas com o líder.

Neste sentido, há duas causas fundamentais que comprometem o desempenho de uma equipe:

1. Diferenças entre os membros e o líder da equipe.
2. Diferenças entre os membros da equipe.

A grande questão não é a divergência em si, mas como são encaradas e tratadas, já que em casos extremos impactam nos relacionamentos interpessoais e causam perda da visão da coletividade.

Diferenças entre os membros e o líder da equipe

Em geral, essa causa da ineficácia da equipe é clara aos liderados e aos observadores externos. Infelizmente, não costuma ser tão evidente para o líder da equipe. O problema não é que o líder e os membros da equipe tenham opiniões discordantes em relação a como a equipe deve trabalhar, mas como eles lidam com essas diferenças.

- **Conformismo:** uma consequência comum dessas diferenças é uma condição de conformismo. Os membros da equipe podem sentir que a melhor forma de trabalhar com o líder é simplesmente executar as suas ordens.

Eles descobrem que a maneira mais fácil de administrar o relacionamento é se conformar; essa solução é menos estressante do que a alternativa – conflitos contínuos. No entanto, com o passar do tempo, **gera indiferença e apatia.**

- **Perda da diversidade:** por vezes, a conformidade pode representar uma verdadeira aceitação da posição do líder. Mas, em outras ocasiões, pode representar uma evasão do conflito, o que elimina a riqueza da diversidade de opiniões.

Os membros da equipe podem ter aprendido com o tempo que o conformismo é a melhor estratégia e agora podem automaticamente aceitar as sugestões do líder, em vez de pensar em suas próprias sugestões, o que traz a **perda do comprometimento e da criatividade.**

- **Resistência velada:** em outras ocasiões, o conformismo pode representar uma resistência passiva. As pessoas podem concordar publicamente com o líder, mas entre eles podem ressentir-se e resistir à liderança. A resistência pode assumir formas sutis, como evitar ou ignorar o líder, ou nunca implementar plenamente as suas decisões, o que **destrói a transparência.**

- **Resistência aberta:** nesse tipo de situação, procedimentos convencionais de resolução de problemas foram abandonados, e uma batalha tem início sempre que o líder se reúne com os membros da equipe, o que **influencia negativamente no clima organizacional**.

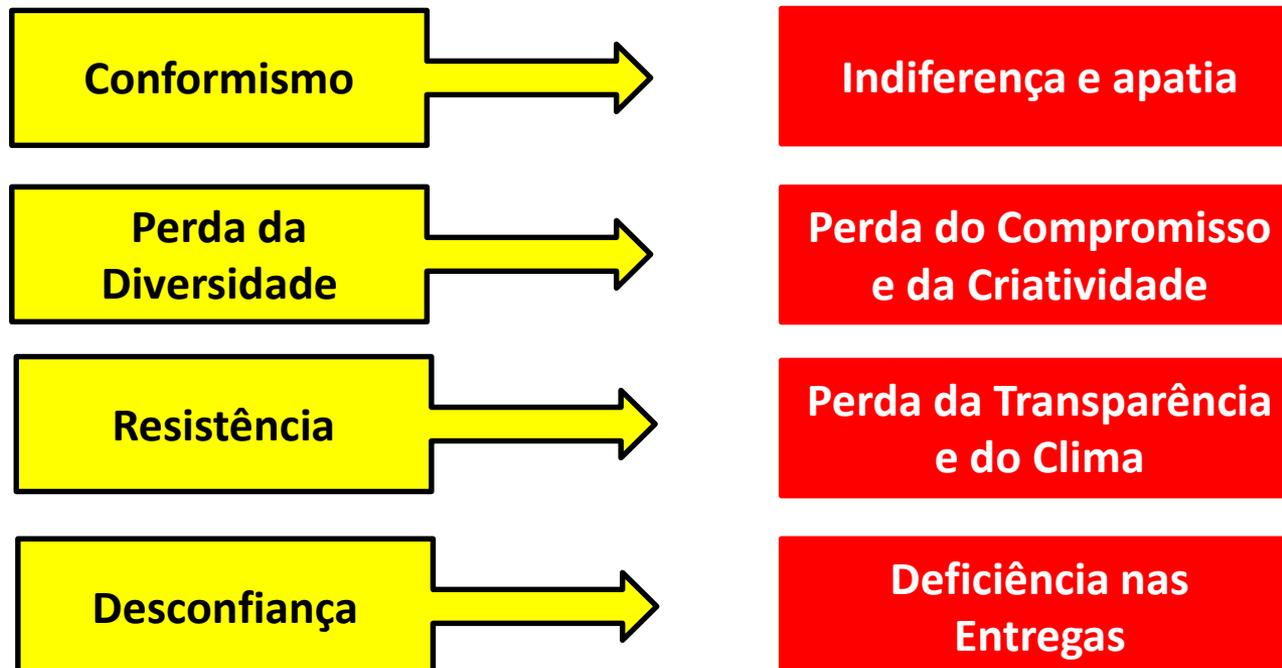
Alguns superiores tentam gerenciar a equipe e a possibilidade de resistência assumindo uma postura extremamente autoritária. O líder autoritário exige obediência e utiliza uma série de métodos de controle, tanto formais quanto informais, para influenciar o comportamento.

As pessoas que se sentem ameaçadas pela autoridade, ou se acostumam com os altos níveis de controle, tendem a se tornar conformistas.

Outras, que não aceitam os processos autoritários, passam a resistir abertamente ou de forma velada.

Causas Raízes

- **Desconfiança:** os membros da equipe podem não confiar que o líder lhes dará as informações certas. Quando o nível de confiança está baixo, os membros da equipe tentam se proteger. Eles se policiam em relação ao que dizem e suspeitam das decisões e das promessas de ação, o que **impacta negativamente nas entregas**.



Diferenças entre os membros

As diferenças entre os membros da equipe representam um dos sintomas mais amplamente observados em uma equipe com problemas.

Housel (2009, p. 60) destaca que se dar bem com os companheiros de equipe é um pré-requisito para a realização de um trabalho eficaz. Para tanto, faz-se necessário aderir às regras básicas, para que haja uma interação profissional saudável:

- ✓ Ouvir antes de falar;
- ✓ Pensar antes de agir;
- ✓ Prever as consequências do que se fala ou se faz.

Note que estas regras fundamentam a comunicação eficaz, imprescindível para evitar perda de foco quando as divergências aparecem, as quais, quando não tratadas, invariavelmente conduzem aos conflitos pessoais.

Causas Raízes

Os sintomas são os seguintes:

- Ruídos na comunicação;
- Ênfase nas divergências;
- Falta de disposição ou incapacidade de lidar com as diferenças;
- Conflitos desnecessários;
- Quebra da confiança;
- Dificuldades em chegar a um acordo;
- Isolamento: evitar de participar das reuniões ou cumprir prazos;
- Redução da qualidade do trabalho;
- Desenvolvimento de panelas ou subgrupos;
- Perda da visão do coletivo;
- Retorno ao individualismo.



Ações Corretivas



Há uma unanimidade entre os pesquisadores que o processo corretivo tem início quando há o reconhecimento do problema e o entendimento da necessidade de resolvê-lo.

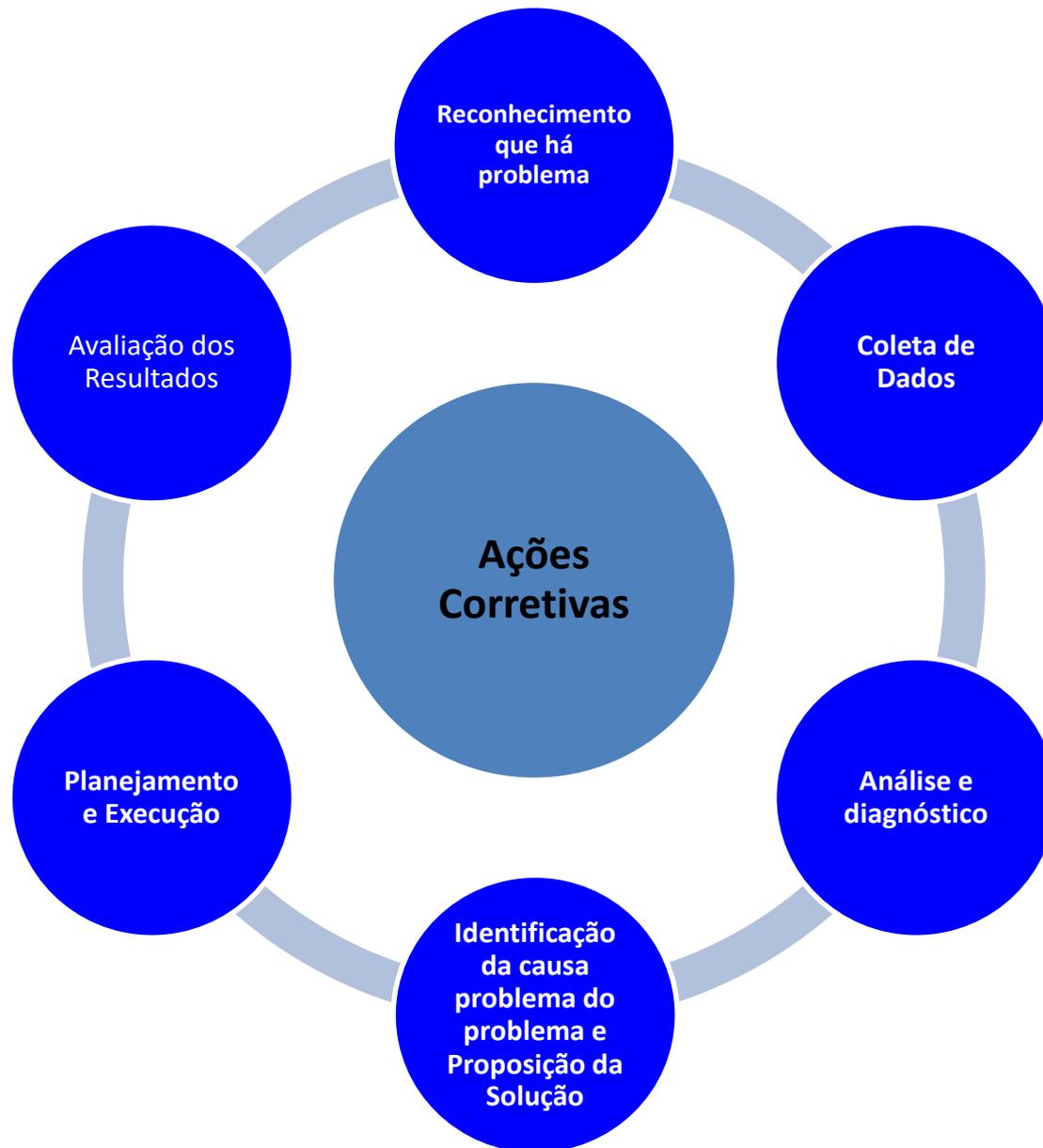
A partir daí, o primeiro passo passa pela coleta de dados, por meio de uma pesquisa de clima, a fim de permitir a realização de diagnóstico para identificar as causas primárias do problema.

Os dados são analisados e um diagnóstico é feito para descobrir o que está errado e o que está causando o problema.

Após o diagnóstico, a própria equipe se envolve no planejamento e nas ações de resolução de problemas. As ações são planejadas, e as atribuições distribuídas. Implementam-se, então, os planos, e os resultados são avaliados.

Um ressalva diz respeito à disposição dos membros em resolver a situação, já que estão tratando de restaurar a confiança. E requer: planejamento e comunicação.

Ações Corretivas



Ações Corretivas



A importância do planejamento:

Werkema (2021, p. 31) observa que o Ciclo PDCA é um método de gestão, representando o caminho a ser seguido para que as metas estabelecidas possam ser atingidas.

Na utilização do método, poderá ser preciso empregar várias ferramentas analíticas para a coleta, o processamento e a disposição das informações necessárias à condução das etapas do PDCA.

Embora a ferramenta tenha surgido no ambiente industrial, voltado para correção de processos, pode aplicada em qualquer situação e atividade e permite de forma objetiva identificar os problemas, planejar e executar ações, acompanhar os resultados, analisar e corrigir as falhas.

O ponto focal deste modelo é a participação e o envolvimento das pessoas da equipe.

Ações Corretivas



Fonte: <https://b2hmarketing.com.br/ciclo-do-pdca/>

Ações Corretivas



A importância da Comunicação - *Feedback*:

Missel (2016, p. 13):

Feedback é um termo anglo-saxônico, muito utilizado pelos engenheiros na área de eletrônica, bem como em viagens espaciais para anotar o mecanismo que regula as naves no voo, e traduz-se por **retroalimentação**.

Trata-se de uma **técnica** que consiste em realizar retornos sistemáticos por meio dos quais os líderes podem ajudar seus liderados (e vice-versa) a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos, sejam eles:

1. Abaixo das expectativas, caso em que são orientados e encaminhados pelo gestor em direção ao padrão desejado.
2. Dentro das expectativas, quando recebem a informação de que atingiram o padrão desejado e são incentivados a reafirmá-lo.

Ações Corretivas



O *feedback* é a troca de observações entre o líder e o liderado sobre o desempenho no trabalho. Dessa forma, o líder encoraja o membro da equipe a melhorar, continuar ou desenvolver determinado comportamento. E vice-versa.

O *feedback* consiste na comunicação verbal (representada por palavras escritas ou faladas) ou não verbal (gestos, expressões, tom da voz, postura, entre outras) dirigida aos outros, tornando-os cientes de qual é o impacto de sua conduta nos participantes do grupo. O indivíduo recebe, por meio de uma metodologia específica, direta e clara, informações sobre a eficácia de seu desempenho na execução das atividades inerentes ao cargo/posição que ocupa na equipe.

No desenvolvimento da competência interpessoal, essencial no mundo corporativo atual para alcançar a excelência no desempenho, o *feedback* é parte fundamental do processo que visa orientar as pessoas a apresentarem comportamento e desempenho adequados e esperados diante de numa determinada situação.

Ações Corretivas

O *feedback* é uma oportunidade - seja negativo, seja positivo – de fortalecer a confiança dos integrantes da equipe, desde que realizado com sabedoria, zelo, respeito e com foco no fortalecimento da pessoa e da equipe.

